

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

### ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

**Е.В. Баркалова, магистрант**

*Воронежский государственный технический университет, г. Воронеж*

*В статье дается обоснование важности разработки эффективной кадровой политики. Приводится определение понятия «кадровая политика», ее содержание и цели. Используется инновационный подход при формировании и развитии кадровой политики. Кроме того, в статье выделяются основополагающие принципы и этапы формирования эффективной кадровой политики*

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала, что осуществляется благодаря разработке кадровой политики организации.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если удачно разработана кадровая политика организации.

Кадровая политика — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

Термин "кадровая политика" имеет широкое и узкое толкования:

- система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. [1]

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять её с управлением персоналом. Понятия "управление персоналом" и "политика" сами по себе далеко не тождественны. "Управление" - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал (кадры).

Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Основное содержание кадровой политики включает:

- обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;

- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;

- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты. Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

Основными целями кадровой политики являются:

- безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;

- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава; [2]

- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;

- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;

- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров; [3]

- подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;
- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс. [4]

В условиях рыночной экономики, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость, адаптивность и мобильность. Таким образом, предлагается использовать *инновационный подход к формированию кадровой политики* на малом и среднем предприятии. Данный подход предполагает, что при формировании и развитии кадровой политики наибольшее внимание необходимо уделять анализу внешних и внутренних факторов.

Факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- профессиональные и общественные объединения;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

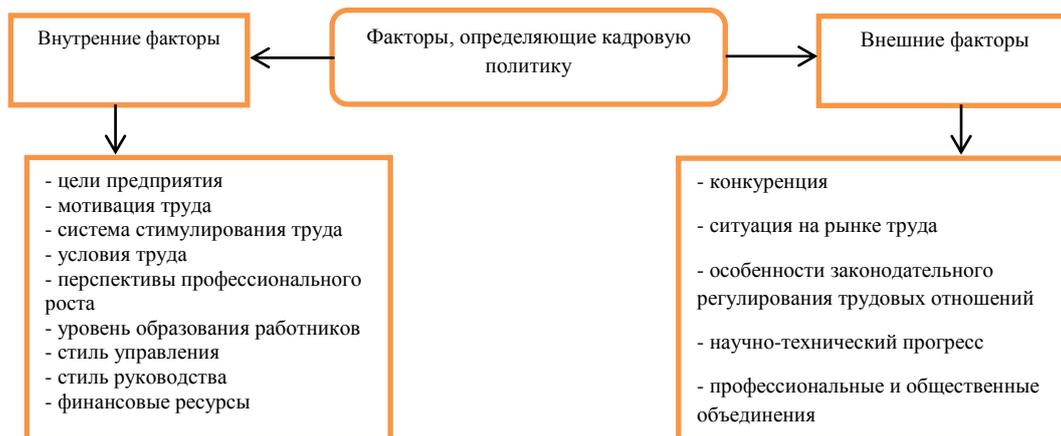
Факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты);
- финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);

стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

Основополагающие принципы формирования кадровой политики:

- научность, использование всех современных научных разработок в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- комплексность, когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
- системность, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;
- необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;
- эффективность: любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.



Факторы, определяющие кадровую политику предприятия

Этапы кадровой политики:

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом её развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии

и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации,

возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием. [5]

Таким образом, общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой — динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Эффективная кадровая политика должна давать полное представление сотрудникам компании о том, что организация ждет от них и чего они могут ждать и получить от компании.

Второй секрет: грамотно и четко сформулированная кадровая политика понятна всем — и работникам, и руководству. Политика, содержащая невнятные формулировки и размытую структуру, больше похожа на отписку и не воспринимается всерьез.[5]

Во всех случаях кадровая политика, формально закрепленная в документах компании, должна соответствовать неформальному положению дел и, что особенно важно, приниматься и разделяться сотрудниками компании.[7]

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Кадровая политика играет большую роль в разработке механизма управления малыми и средними предприятиями. Она выступает в качестве инструмента управления. Кадровая политика как инструмент управления — это организующая деятельность, имеющая целью слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач. Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокообразованную и высокопроизводительную рабочую силу.

#### Литература

1. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Управление персоналом, Учебник. 1999.
2. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Издательский дом «Нева», 2003;
3. Корнелиус Н. HR-менеджмент. Поиск, подбор, тренинг и адаптация, мотивация, дисциплина, этика. — Днепропетровск: БалансБизнесБукс, 2005.
4. Репин Д.Ю. Отечественное предпринимательство и малые предприятия в современной России (социоклиническая перспектива) / Д.Ю. Репин // Вестник Московского университета. Сер.18. Социология и политика. 2006. №2. С.125-147.
5. Секреты эффективной кадровой политики "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2008, N 2 К.А.Сухотина
6. Немкович Е.Г, Курило А.Е. Управление кадрами на предприятиях малого и среднего бизнеса. // Экономист. — 2003. — №7. — С.3-8.



89081401968

**Ключевые слова:** кадровая политика, содержание и цели кадровой политики, внешние и внутренние факторы, учитываемые при формировании кадровой политики, принципы формирования кадровой политики.